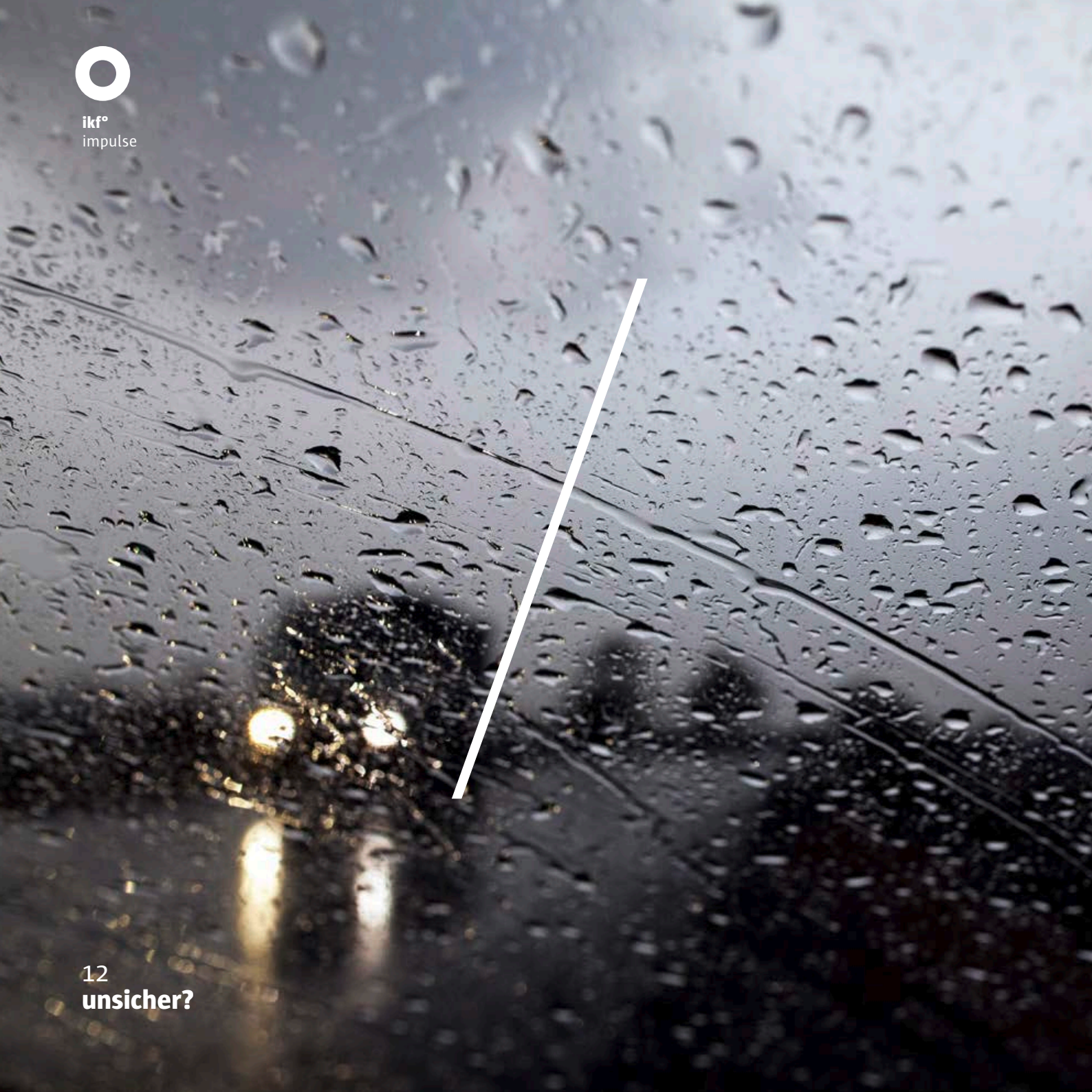


12
unsicher?

zunehmende komplexität – wie können unternehmen reagieren?

ikf°impulse 12
auftaktveranstaltung
der reihe «ceo dialog»
des initiativkreises ruhr
sowie der
universitätsallianz ruhr
03.07.17
ruhr-universität
bochum

«
wann haben wir
denn schon einmal
unternehmensführung
in sicheren zeiten?
»

Prof. Dr. Michael Hüther
Direktor,
Institut der deutschen Wirtschaft e.V.

«Es gibt eine Welt vor und eine Welt nach Bretton-Woods, und es ist nicht unplausibel, anzunehmen, dass die Welt nach Bretton-Woods andere Mechanismen der Risikobeherrschung hervorgebracht hat.»

«2009 – die Finanz- und Wirtschaftskrise: Wenn Sie wollen, die erste große Koordinationsstörung einer globalisierten Marktökonomie unter den Bedingungen liberalisierten Kapitalverkehrs und deregulierter Finanzinstitutionen.»

«Wir sind justament in der Phase, einen Trendbruch in der Globalisierung identifizieren zu können, dergestalt, dass die internationalen Vorleistungsverpflichtungen sich nicht mehr dynamisch entwickeln. … Das heißt aber auch, dass die internationale Arbeitsteilung zu einem gewissen Stillstand gekommen ist.»

«Die Frage ist, bewegen wir uns mehr in der Welt der Unsicherheit, mit der wir umgehen …, um mit der Empirie unserer Erfahrung auch in dieser Zeit weiterzukommen? Oder ist es doch offener gedacht, wenn wir ein maßstabsloses Urteil erreichen müssen, da wir einen Maßstab nicht haben. Und die Frage ist, was macht man dann, wenn wir ohne Geländer zu denken haben? … Erstens: Selber denken! »

«Wirtschaftliches und politisches Handeln muss normativ zurückgebunden werden.»

«Wenn Institutionen keine Rolle spielen, kann ich alles zur Frage des Preises reduzieren, jedes Risiko ist nichts anderes als die Suche nach einem Preis. In diesem Rahmen war die neoklassische Finanzmarktökonomik in ihrer betriebswirtschaftlichen Anwendung natürlich ganz besonders relevant, denn sie ist Teil der Krisenerklärung für die Jahre, die wir ab 2009 erlebt haben. Das konnten Sie in Echtzeit in den Banken beobachten …«

«Es gibt Institutionen, die die geronnene Erfahrung der Vergangenheit darstellen und zur Anwendung kommen lassen, auch in Zeiten, in denen vermeintlich völlig anders gehandelt wird.»

«Die Unsicherheitsphänomene, die in Trump und Brexit zum Ausdruck kommen, sind einerseits ökonomische, aber die andere Botschaft ist gerade auch die, dass die regionale Divergenz zu enormen Konflikten führen kann und damit ein ganz anderes Maß an Unbeherrschbarkeit und Ungewissheit aufkommt und wir dafür Antworten finden müssen. Ich halte das für das eigentlich zentrale Ungerechtigkeitsthema: Wie machen wir Lebensrealität vergleichbar?»

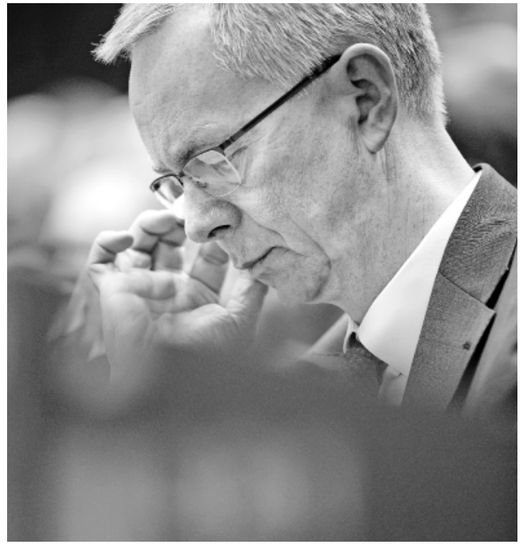
Bernd Tönjes
Vorstandsvorsitzender,
RAG Aktiengesellschaft

«Vor 200 Jahren gab es keine Großstadt Bochum. Es gab in der Region, wo heute fünf Millionen Menschen wohnen, etwa 50 000 Einwohner.»

«Dahinter stand die Unsicherheit unserer Bundesrepublik Deutschland, wie die Entwicklung auf den internationalen Energiemärkten sein wird. Welche Rolle wird das Öl haben, ist das Öl verlässlich zu bekommen…? Es ging um das Thema der Versorgungssicherheit, und das war die Rolle, die der Steinkohlebergbau in Deutschland wahrgenommen hat.»

« Gleitflug besser als Sturzflug… dieser Gleitflug war natürlich mit einer großen Anzahl an Unsicherheiten ausgestattet. Die Ölkrise… der Klimawandel… die Krisen der öffentlichen Haushalte… auch eine Akzeptanzkrise. … Dann sind Sie CEO eines Unternehmens, das auslaufen soll, oder vielleicht auch nicht. Beides gleichzeitig ist relativ schwer in die Tat umzusetzen.»

«Die Antwort war, auf diese Unsicherheiten extrem flexibel zu reagieren. … Wir haben quasi ein eigenes Arbeitsamt betrieben, mit dem Ziel, eine möglichst schnelle Vermittlung unserer Bergleute herbeizuführen. Das ist bei etwa der Hälfte aller Fälle auch so gelungen. Auch bei Existenzgründungen sind wir aktiv gewesen.»



«Wir werden ab 2022 so etwas wie einen Neustart machen, es wird die Nach-Bergbau-RAG geben … Der Beteiligungsbereich der früheren RAG ist unter dem Brand Evonik an die Börse gegangen. Evonik ist so wirtschaftsstark … dass die Ewigkeitslasten damit finanziert werden können. … Wir brauchen ab 2019 für diese Aufgabe 220 Mio € jedes Jahr. Die RAG-Stiftung ist so leistungsstark, dass sie etwa 400 Mio € pro Jahr erwirtschaftet. Hier haben wir ausnahmsweise kein Gefühl der Unsicherheit, sondern eher von Sicherheit.»

«94 % der Belegschaft sind stolz, bei RAG zu arbeiten. Ich glaube, eine gute Basis, auf der wir weiter arbeiten können … Auch haben wir erkannt, dass ein sich stilllegender Bergbau Potential hat für erneuerbare Energien, zum Beispiel Windräder. An der Saar … haben wir 100 Hektar Photovoltaik entwickelt und ein Highlight wäre für uns ein Pumpspeicherkraftwerk unter Tage …»

Kay Hoffmann
Director Corporate Communications,
WILO SE

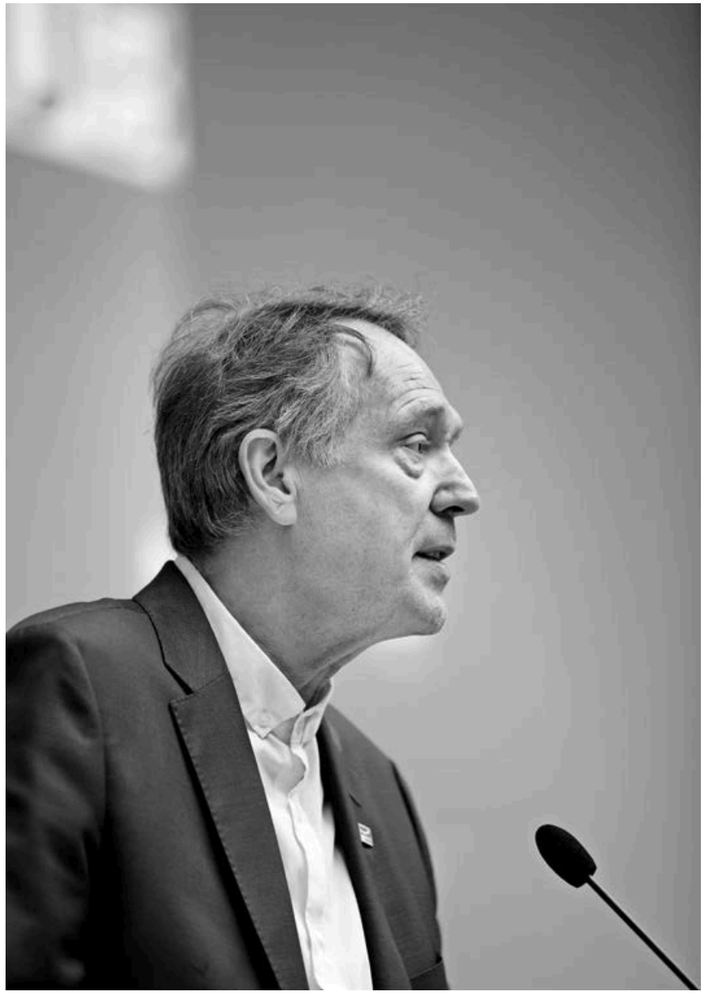
«Wir haben ein hochmodernes Werk gebaut im Umfeld von Moskau, haben dort 35 Mio € investiert … Wir fahren immer eine sehr langfristig und nachhaltig angelegte Investitionspolitik… natürlich nicht ohne Netz und doppelten Boden, wir haben etwa Bundesgarantien, die uns beispielsweise gegen Enteignung, gegen Folgen von Krieg absichern. Wir haben in Russland ein sehr starkes Netzwerk zu GOs und NGOs, wir haben eine sehr starke Bindung zu unseren Partnern.»

Prof. Dr. Michael Hüther

«Wenn Sie eine Risikoklumpung haben, sind Sie nicht in der Lage, nachhaltig ein Unternehmen zu entwickeln. Sie haben als Unternehmen auch ein Leistungsversprechen, und dieses flexibel anzubieten, das ist etwas, was auch in Deutschland ganz besonders gut gelingt … Es gibt keine Volkswirtschaft auf der Welt, die so viele lange Unternehmensgeschichten hat.»

Bernd Tönjes

«In einigen Branchen ist wahrscheinlich die Spezialisierung die bessere Antwort, weil man nur dann wirklich Weltmarktführer sein kann, aber ich kann auch einem Konglomerat, einem Streuen auf verschiedene Geschäftsfelder viel abgewinnen.»



Prof. Dr. Axel Schölmerich
Rektor,
Ruhr-Universität Bochum

**institut für kredit-
und finanzwirtschaft**
ruhr-universität bochum
GC 4/29 44780 bochum
t 0234 3 22 33 20
f 0234 3 20 33 20
e ikf@rub.de

rub.de/ikf

september 2017
herausgeber prof. dr. stephan paul
photos impulse 11 titel marc dirkmann, impulse 12 titel david rothschild,
veranstaltungen magdalena spinn, hd schellnack
gestaltung nodesign.com